

## **ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Создание предприятия, компании, корпорации – это два взаимосвязанных процесса: формирование производственно-управленческой структуры, порождающей потоки информации, и формирование структуры, которая управляла бы этими потоками. Общеизвестно, что последняя задача в идеальном варианте решается путем внедрения комплексной системы автоматизации документационного обеспечения управленческой деятельности.

Сегодня руководители большинства организаций уже не ожидают чудес от внедрения автоматизированных систем, понимая, что само по себе даже отличное программное обеспечение не решит проблем, стоящих перед организациями. Каждому менеджеру достаточно ясно представляется, что комплексная автоматизация управленческих процессов невозможна, если отсутствует рациональная организация управления, что бессмысленно ожидать положительного эффекта от внедрения системы автоматизации делопроизводства, если в организации не упорядочен традиционный документооборот, не оптимизированы процессы документирования и работы с документами.

Россия вступила в мир современных информационных технологий управления на достаточно высоком уровне их развития. Российским организациям практически не пришлось поддерживать старые компьютерные системы, жалея давние капиталовложения. Однако, вписаться в этот уровень оказалось не так просто. Существует достаточно много примеров систем (в том числе и очень известных) внедренных, запущенных в эксплуатацию, но принесших минимальный эффект.

Одной из важнейших причин невысокой эффективности автоматизированных систем является недостаточное организационное обеспечение их внедрения и эксплуатации.

Появление на рабочих местах управленческого персонала персональных компьютеров, повсеместное формирование корпоративных вычислительных сетей явилось основой принципиально новой технологии работы с документами и информацией.

Но развернуть новую технологию на неподготовленном месте невозможно. На каждом новом технологическом этапе старая технология в той или иной мере наследуется. Элементы старой технологии, как правило, не пропадают, а становятся либо частью новой технологии, либо сохраняют концептуальное значение. Например, в традиционных системах ДОУ ис-

пользуется карточная система регистрации документов. С внедрением автоматизированной регистрации регистрационно-контрольная карточка на бумажном носителе исчезает, но ввод информации в систему в отечественных разработках зачастую осуществляется с помощью электронной регистрационной карточки, которая является компьютерным аналогом регистрационно- контрольной карточки (РКК). Аналогичные процессы происходят при переходе от традиционного контроля исполнения документов и поручений к автоматизированному.

Необходимость организационного обеспечения внедрения и эксплуатации автоматизированных офисных систем осознается руководством большинства современных организаций. Тем не менее, руководитель, принявший решение о внедрении автоматизированной офисной системы, сталкивается с серьезными проблемами, поскольку методическое обеспечение новых технологий существенно отстает от требований практики.

На современном рынке присутствует великое множество разнообразных офисных программных продуктов. Сведения о них носят главным образом рекламный характер. Полноценное представление об автоматизированной системе сложно составить, основываясь на рекламных материалах компании-разработчика и на ее демонстрационной версии. Выбрать программный продукт, наиболее адекватно отвечающий потребностям конкретной организации, достаточно сложно. Сегодня существует только один методический документ, помогающий в выборе автоматизированной системы. Это Рекомендации по выбору автоматизированных систем документационного обеспечения управления (АС ДОУ) в организациях, подготовленные ВНИИДАД в 2003 г.

Что касается методических рекомендаций по организационному обеспечению внедрения и эксплуатации автоматизированных офисных систем, то таковые практически отсутствуют. Определенную помощь практикам могут оказать статьи в специализированных журналах об опыте внедрения и эксплуатации автоматизированных офисных систем в конкретных организациях. За последнее десятилетие можно насчитать достаточно много подобных публикаций, но, как правило, они посвящены отдельным узко-локальным проблемам.

Безусловно, организационное обеспечение внедрения и эксплуатации автоматизированной офисной системы в зависимости от специфики деятельности предприятия, объема документооборота, количества работающих и иных факторов может проводиться в различном объеме и различными методами. Внедрение системы на малом предприятии с простой организационной структурой, небольшим количеством сотрудников и незначительным объемом документооборота требует меньшей организационной подготовки. При внедрении офисной системы на крупном предприятии, в организации со сложной или нестандартной структурой управления,

большим количеством работающих и значительным объемом документо-оборота необходимо проведение масштабной, детальной организационной подготовки и последующего организационного обеспечения эксплуатации.

Принято выделять три основных этапа создания сетевых систем автоматизации процессов ДООУ и управленческих процессов вообще. С некоторой долей условности эти этапы, как правило, называют предпроектным, проектным и послепроектным.

**Предпроектный** этап часто называют этапом организационной подготовки. Этот этап можно разделить на несколько составляющих.

Неотъемлемой составляющей предпроектного этапа является стадия **осознания потребности в нововведении**, стадия подготовки и принятия управленческого решения, от обоснованности и своевременности которого во многом зависят результаты последующих этапов.

Важнейшей составляющей предпроектного этапа является **экспертное (информационное) обследование** документной деятельности организации, анализ состояния делопроизводственного обслуживания и определение необходимой степени реорганизации. Поскольку документная деятельность пронизывает всю управленческую деятельность (каждая управленческая функция, каждая управленческая ситуация реализуется документационно), объем этого обследования может быть весьма значителен. Иными словами, детальное обследование документной деятельности стремится к обследованию деятельности организации в целом. На этапе анализа одинаково важно получить общие представления о деятельности организации в целом и деятельности отдельных элементов организации как структуры.

Прежде, чем вести речь о структуре делопроизводственного обслуживания, функциях документационного обеспечения, необходимо разобраться в целях и задачах организации, поскольку без этого невозможно понять, что же нужно автоматизировать. Для этого на стадии экспертного обследования производится анализ структуры фирмы, сложившейся практики взаимодействия между руководством и исполнителями, сложившейся системы обработки и движения документов, основных функций и задач персонала.

Наибольшую трудность на этом этапе представляет отслеживание для дальнейшего воспроизведения на программном уровне сложившихся в организации деловых взаимоотношений. Современное предприятие, организация – это сложный организм, состоящий из многих частей, которые взаимодействуют по определенным правилам. Эти правила существуют независимо от того, сформулированы они в явном виде, зафиксированы в соответствующих уставных, нормативных и распорядительных документах или нет. Одна из важнейших задач экспертного обследования является выявить, формализовать эти правила.

Рассматривая такую сложную систему, как организация, необходимо помнить, что в организации одновременно осуществляется много различных процессов. Описание процессов – чрезвычайно сложная задача, которую не всегда удастся решить. Это естественно, ибо процесс в целом не может быть представлен как сумма частных процессов, процесс подчиняется другой логике. Способом решения проблем анализа процессов, является представление процессов как лежащих наряду друг с другом блоков (и объединение их на одном материале).

Немаловажным вопросом на этапе анализа является вопрос о принципах и методах самого экспертного обследования. В ходе работы используются различные *методы*:

- изучение комплекса учредительных, уставных и нормативных документов организации;
- наблюдение за работой специалистов, регистрация всех выполняемых задач и действий;
- сбор информации посредством *собеседования* – проведения бесед и совещаний-семинаров с руководством фирмы и отдельных структурных подразделений;
- проведение *совещаний* с руководящим составом и специалистами;
- *анкетирование* специалистов и персонала;
- заполнение *вопросников*;
- *самофотография рабочего дня* различных категорий работающих.

Наиболее часто используется сочетание различных методов.

В ходе изучения комплекса учредительных, уставных и нормативных документов организации рассматриваются:

- Устав организации,
- перечень структурных подразделений, служб и отдельных должностных лиц, представляющих самостоятельные участки деятельности организации;
- схема управления фирмой;
- приказ о распределении обязанностей.
- схема взаимоотношений с фирмами-клиентами – структура информационных и документных связей организации с деловыми партнерами, фирмами-клиентами;
- инструкция по делопроизводству;
- номенклатура дел организации;
- положения о делопроизводственной, секретарской, кадровой и других службах, осуществляющих функции, связанные с документной деятельностью организации;
- должностные инструкции работников фирмы, связанных с документной деятельностью;

- табель форм, видов и разновидностей применяемых документов или бланки и образцы заполнения используемых форм, видов и разновидностей документов;
- инструкция или положение об охране коммерческой (служебной) тайны;
- описи дел постоянного и длительного хранения;
- документы по учету объема документооборота и др.

В ходе обследования не только выявляется и анализируется действительное положение вещей, но и разрабатываются рекомендации по оптимизации процессов ДООУ и управленческих процессов. Поэтому все описания, упоминаемые ниже, делаются в двух вариантах. В варианте *как есть* и в варианте *как должно быть*.

Формулируются **задачи организации** в целом. Определяются **виды деятельности**, продукты и услуги, бизнесы компании. Формулируются и описываются **функции организации**, отдельно обеспечивающие функции и функции менеджмента. Описывается организационная структура фирмы – структурных (организационных) звеньев организации: структурных подразделений, служб, отдельных должностных лиц.

Все вышеперечисленное связано с инвентаризацией изучаемых объектов и составлением **перечней**. В ходе такой организационной инвентаризации все объекты учета (виды деятельности, функции, организационные звенья) по перечисленным позициям выявляются, фиксируются, помещаются в списки и нумеруются. Оформляться эта информация может в виде перечней, таблиц, анкет.

Формулируются **функции структурных звеньев**. Выявляется и описывается система административного подчинения структурных звеньев, функционального взаимодействия элементов системы, их функциональных и информационных связей.

На этом этапе закрепляются виды деятельности, обеспечивающих функций и функций менеджмента за структурными звеньями (*кто что делает и кто за что отвечает*), определяются **зоны ответственности** структурных подразделений служб и отдельных должностных лиц и специалистов за реализацию видов деятельности и выполнение прочих функций. По форме составления эта работа напоминает игру в крестики-нолики. В соответствии с числом структурных звеньев задают строки, а в соответствии с числом функций – столбцы (или наоборот). Если данное звено выполняет данную функцию, отвечает за выполнение данной функции, на пересечении соответственной строки и столбца ставят крестик (если нет нолик). Во многих организациях сотрудники четко не представляют, за что конкретно они отвечают. Нет четко прописанных должностных инструкций. А там, где инструкции имеются, они не всегда отражают ре-

альное положение вещей. Даже там, где каждый сотрудник четко знает свои права и обязанности, целостной картины нет ни в одном документе.

Описываются функции, которые должны выполняться и в перспективе подлежат автоматизации на каждом рабочем месте. Формулируется и описывается технологии работы каждого структурного звена (а при необходимости и каждого пользователя будущей системы) по форме *как должно быть*.

Ход и результаты экспертного обследования документируются.

Вместо проведения углубленного экспертного (информационного) обследования документной (хозяйственной, финансовой, производственной) деятельности организации в некоторых случаях может быть проведено **экспресс-обследование** основных направлений документной деятельности и анализ постановки ДОУ. В ходе экспресс-обследования изучаются следующие аспекты деятельности организации:

- структура управления фирмой;
- основные функции структурных подразделений, служб и отдельных должностных лиц – поставщиков и потребителей документной информации проектируемой системы;
- сложившаяся практика взаимодействия между структурными подразделениями, руководством и исполнителями;
- сложившаяся система подготовки, обработки и движения организационно-распорядительных и кадровых документов;
- функции, задачи и объем работ персонала делопроизводственной, секретарской, кадровой и других служб, связанных с документной деятельностью организации.

На предпроектном этом этапе составляется развернутый **план** организационно-технических мероприятий по переводу организации на новую технологию ДОУ - по переводу организации (фирмы) из состояния *как есть* в состояние *как должно быть*. В этом плане определяются и закрепляются за различными структурными звеньями мероприятия по переходу на новую технологию и сроки проведения этих мероприятий. План мероприятий может быть утвержден и введен в действие приказом руководителя организации.

Часто возникает необходимость **позатпного** перевода на новую технологию структурных подразделений организации. В таком случае на этапе экспертного обследования определяется круг структурных звеньев, подразделений, которые будут переведены на новую технологию в первую очередь, и очередность перевода других структурных подразделений и служб. Первыми на новую технологию переводят, как правило, службы, непосредственно занимающиеся делопроизводственным обслуживанием. В первую очередь системы целесообразно включить также одно или несколько основных производственных подразделений - в порядке накопления информации. Позатпный перевод структурных звеньев на новую тех-

нологию часто бывает предпочтительнее, поскольку в организациях, где сильно запущен менеджмент, где все устроено неправильно – получить идеальное решение сразу в целом, как правило, абсолютно невозможно.

Общий **итог** экспертного обследования:

- Составление сводного анализа делопроизводственного обслуживания и разработка плана организационно-технических мероприятий по совершенствованию структуры делопроизводственного обслуживания и оптимизации делопроизводственных процессов.

- Выявление и регламентация системы взаимосвязи и делегирования полномочий администрации и структурных подразделений организации для создания условий оптимальной организации документационного обеспечения управления.

- Разработка структуры делопроизводственного обслуживания организации.

На предпроектном этапе проводится ряд мероприятий по оптимизации, совершенствованию процессов ДОУ.

Производится **инвентаризация** видов, разновидностей и форм документов, используемых в организации. Не редки случаи, когда на предпроектной стадии выясняется, что вообще никто не знает, какие виды и разновидности документов существуют и используются на фирме. Определяется состав документных форм, виды и разновидности применяемых в организации документов. Из документооборота изымаются лишние, дублирующие или просто ненужные документы.

Производится **унификация текстов документов**, т.е. выработка четких требований к изложению текстов. Унифицированные словесные обороты требуют минимального напряжения при восприятии и ускоряют процесс составления официальных документов, позволяя не тратить усилий на поиск формулировок.

Производится **упорядочение документооборота**, разрабатываются рациональные документопотоки. Важно разобраться с информационными потоками, поддерживающими бизнес- процессы. Достаточно часто встречаются фирмы, у которых большое количество ПК, сетевого оборудования, программного обеспечения. Но, если присмотреться внимательно, выяснится, что 80% ключевых бизнес-процессов информационно не поддерживается. Автоматически рассчитывается заработная плата,готавливаются различные бланки и тексты договоров, контрактов, писем и прочих документов, изготавливается замечательная рекламная продукция, но общая организация управления информационно не затрагивается. Одни и те же документы и информация поступает в организацию часто неоднократно, много раз используется различными людьми, много раз интерпретируется, но в конечном итоге не доводится до того, кому она больше все-

го нужна. Бывает, выясняется, что в существующей бумажной системе вообще нет понятия маршрута документа.

На этом этапе делается прорисовка схем всех или основных документопотоков. Проектирование документопотоков предполагает следующие основные аспекты:

- выявление пунктов обработки документной информации и пунктов технической обработки собственно документов;
- определение основных **параметров потоков** поступающих, отправляемых и внутренних документов организации;
- составление **схем движения** основных групп, видов и разновидностей документов;
- выявление оптимальной последовательности прохождения документов по пунктам поставки, потребления и обработки документной информации.

На основе этих данных устанавливают наиболее **рациональные маршруты движения** определенных видов и разновидностей документов. Работа эта достаточно сложная и кропотливая. При необходимости делаются так называемые **оперограммы** тех или иных управленческих задач, пооперационно отслеживаются пункты прохождения всех документов, необходимых для реализации данной задачи.

Максимально **унифицируются процессы подготовки и обработки документов**. Важным условием эффективности будущей АСДОУ является четкая регламентация (формализация) и единообразие процессов подготовки и оформления документов на всех пунктах прохождения, технологическое и информационное единство на всех уровнях системы.

Итог подэтапа оптимизации делопроизводства:

- разработка **Табеля форм документов** применяемых в организации;
- четкая регламентация (формализация) и единообразие процессов подготовки, оформления, прохождения документов;
- определение прав доступа должностных лиц к документной информации;
- определение зон ответственности и закрепление видов деятельности по делопроизводственному обслуживанию по уровням управления;
- составление **схем** наиболее рационального **движения** основных групп, видов и разновидностей **документов**, разработка единой **схемы документооборота** организации.

Итак, на предпроектном этапе анализируются все аспекты ДОУ и основные аспекты управления. Это необходимо для того, чтобы **формализовать** (или, как говорят разработчики, поставить) задачу, поскольку автоматизированные управленческие системы разрабатывают специалисты, ориентированные на различные предметные области.

Автоматизированную систему необходимо внедрить. Внедрение – очень непростой процесс, потому что люди все время сопротивляются и не



хотят следовать инструкциям. Причем, сопротивление чаще проявляется бессознательно, а не по злому умыслу. Внедрение новой технологии часто осуществляется в обстановке нервозности, вызванной тем, что персонал туманно представляет перспективы работы в новых условиях. Часть сотрудников опасается, что их квалификация, знания, навыки недостаточны для работы в новых условиях.

Одна из важнейших составляющих внедрения – *адаптация персонала* к новым условиям работы. Основными составляющими адаптации персонала, в свою очередь, являются организация обучения будущих пользователей автоматизированной системы и проведение разъяснительной работы среди сотрудников.

*Информирование* персонала, правильно организованная разъяснительная работа – непереносимое условие адаптации персонала. Недостаточная информация порождает слухи. Слухи порождают нервозность (а иногда и панику) в коллективе. Нервная обстановка усложняет внедрение новой технологии. Кроме того, на этапе внедрения системы возможно временное увеличение объема работы персонала (за счет временного дублирования информации существующей и внедряемой систем, за счет времени на обучение и т.п.).

На этом этапе производится тиражирование и распространение в среде пользователей пользовательских инструкций и иных методических документов, при необходимости - разъяснение их положений.

Разрабатываются программы обучения различных категорий персонала и организуется *обучение персонала* в группах или индивидуально.

Важнейшей составляющей этапа внедрения и организационного обеспечения в целом является *нормативное обеспечение* перехода на новую технологию. Нормативное обеспечение включает следующие мероприятия:

- разработку подробных инструкций пользователям автоматизированной системы;
- внесение соответствующих изменений и дополнений в существующие нормативные документы или разработка новых;
- определение прав доступа должностных лиц к информации и функциям внедряемой системы – внесение соответствующих изменений в положение об охране коммерческой тайны;
- подготовка проекта и издание приказа, юридически закрепляющий переход на новую технологию. Приказом вводятся в действие новые нормативные документы, закрепляется распределение полномочий по делопроизводственному обслуживанию.

Проекты новых нормативно-методических документов организации, как правило, разрабатываются ранее и только дорабатываются и утверждаются на этом этапе.

Не следует недооценивать значение подэтапа нормативного обеспечения, поскольку ответственность отдельных должностных лиц за выполнение конкретных поручений зачастую оказывается не отраженной в должностных инструкциях, а сложившаяся практика – не соответствующей официально утвержденным документам. Общая задача этого подэтапа – приведение в полное соответствие новой технологии и локальной нормативно-методической базы деятельности организации.

Т. В. Соловьева  
Екатеринбург

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАБОТЫ С АРХИВАМИ ЛИКВИДИРУЮЩИХСЯ ОРГАНИЗАЦИЙ.**

Период 90-х гг. XX века был очень сложным по характеру и масштабу преобразований в жизни России. Переход к рыночной экономике вызвал появление новых хозяйственных структур, ликвидации, реорганизации существовавших организаций. Это потребовало от архивистов решения новых проблем. Закономерно, что одной из них стала работа с архивами ликвидируемых организаций.

Число ликвидирующихся организаций велико и по сей день. В качестве примера можно привести данные Федеральной службы государственной статистики за сентябрь 2004 г.: в течение этого месяца в Свердловской области количество официально ликвидированных организаций составило 205 единиц, а в Российской Федерации – 8829<sup>1</sup>.

Ликвидация предприятий и организаций регулярно происходила и в советское время, но тогда была отработана четкая и понятная процедура обеспечения сохранности архивных документов. Все организации страны, вне зависимости от их численности и месторасположения, имели строгую подчиненность. Какие бы масштабные реформы ни проводились, всегда можно было найти ведомство, которое отвечало за конкретную организацию, а значит, и должно было взять на себя заботу об ее документах. Порядок передачи документов на хранение был достаточно хорошо отлажен.<sup>2</sup>

В изучении данной проблемы термин «ликвидированная организация» можно использовать с определенной долей условности. Согласно Гражданскому кодексу РФ ликвидируется организация в случае, если у нее не остается правопреемников. При реорганизации предприятия собственники документов не обязаны передавать их на хранение в архив. Однако проблемы с сохранностью архивов организаций возникают не только в случае исчезновения организации, но и в случае ее преобразования (объединения с другой, разделения) или смене формы собственности. Можно выделить